

企業変革における変革阻害要因としての企業文化に関する考察

著者	吉村 孝司
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	4
ページ	5-17
発行年	2004-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000984/



企業変革における変革阻害要因としての企業文化に関する考察

Research on the corporate culture as a prevention factor to a company innovation:
The company should achieve creative destruction of its culture with “courage”.

吉 村 孝 司

YOSHIMURA, Koji

Although a corporate innovation is indispensable to the modern companies, it is also a fact that the success experience on the past management makes the realization difficult.

It is in a company doing creative destruction of the corporate culture itself for realization of a company innovation, and a prescription required is suggested in this research.

1．問題の視座

1990年代への移行とともに、世界的経済不況に多くの企業が翻弄され、なかでもわが国の企業は“失われた10年”と揶揄される長期低迷に瀕してきた。しかし現時点にいたっては次第に緩やかな回復基調のなかで、あたらな活路を見出しうる状況ともとらえられるようになってきている。ただしその背景には中国の経済的離陸にも似た状況や、わが国の労働市場における価値観の変化や当該市場自体の流動化などの課題が存在していることを看過することはできない。

経済の回復基調は当該国の産業構造における状況を観察することによっておおよその動向を把握することができ、とりわけ製造業における活性化が重要な測定尺度となる。わが国の産業においても各製造業に回復の兆しが確認され始めてきているが、その一方においてきわめて深刻な問題が存在していることも

事実である。すなわち、企業による社会に対する背信的行為としての不祥事の頻発である。たとえば三菱自動車工業による製品欠陥隠蔽事件は日本の企業史に汚点として記録されることは必至といわざるをえない。

近代における経済的主体たる高度なシステムとして構築され、その英知と技術力に無尽の可能性を有する組織体としての企業が不祥事を生じさせる理由は、その不祥事そのものに見られる人為性にも反映されるように、企業自体が人的資源によって構築され、その行動のほとんどが人為的コントロールのもとにおいて行われているからにほかならない。また企業の目的は利潤としての経済的目標の追求とその実現にあり、一定の経済的目標の実現をもって当該企業の“成功”とすることから、その成功（経験）事実は当該組織ならびに構成メンバーにとっての意思決定前提および行動基盤として強力に機能することとなり、その結果として定着されてくるのが「企業文

キーワード：企業文化、企業変革、経営戦略、変革阻害要因

Key words：corporate culture, corporate innovation, management strategy, innovation prevention factor

化」にはかならない。

本稿では、企業行動の展開のなかで新たな成長のための変革を実践していく際に、それらの阻害要因ともなりうる企業文化について、その解明を図ることを目的とし、さらには戦略的にいかに克服させるかという点について、その唆を行うことを目的とする。

2. 企業文化

（1）企業文化の概念

企業経営を研究課題とする際に、当該組織に内在する文化的側面の分析を図るアプローチも少なくなく、その代表的なものが「企業文化」もしくは「組織文化」に関する研究とされる。しかしながら、一般に個々の企業に固有の文化を示す場合には、“らしさ”、“雰囲気”、“うち”、“～風”、“～流”、“～的”、“わが（われわれ）”、“体質”、“性向（性格）”、“style”、“way”、“ism”等の多様な表現を用いることが多く、その本質を明確に示すことはきわめて困難といわざるをえない。

当該研究についてはE.シャイン（E.H.Schein）による概念が代表的とされる。かれは企業ならびに組織の両概念と関連付けられがちな文化について、まずその一般的意味をつぎのように整理している⁽¹⁾。

使用する言葉および敬意の念や態度を表す際の儀式のような、人々が相互に影響する際に観察される行為の規則性
ホーソン研究のバンク・ワイヤリング・ルームで発生した「働きに応じた報酬」という特定の規範のような、職場グループの中で創り出された規範
「製品の品質」や「価格リーダーシップ」のような、組織によって信奉される支配的な価値

従業員や顧客に対する組織のポリシーに指針を与える哲学

組織の中で生きてゆくためのゲームのルール、新参者がメンバーとして受け入れられるために学ばねばならない「秘訣」
組織のメンバーが顧客や外部の人と接する際の態度やオフィス・レイアウトによって伝わってくる組織の中の感情や風土

しかしながら、これらのいずれもが「文化」の側面をあらわすものの、その本質を示すものとは言いがたく、シャインは「文化とは、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるか、基本的で“当然のこととみなされた”方法で定義するような“基本的仮定”や“信念”という、より深いレベルのものとして使用されるべきもの」⁽²⁾であり、「外部環境での生き残りという問題や内部統合という問題に対応して学習されたもの」⁽³⁾としている。

また「文化」は、「ある任意の人々の集まりが、外部的・内部的問題を解決する過程でかなりの数の重要な経験を共有したと証明できれば、このような共通の経験によって、やがて、周囲の世界やそこでの自らの位置について、彼らは共有の見解を持つようになる」⁽⁴⁾ことから、「独立に定義された安定的な社会的単位の所有物」⁽⁵⁾であるとしている。シャインによる「文化」に関する多元的な分析によれば、「文化」とは「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン - それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そ

うした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる」⁽⁶⁾ものと定義づけられる。同時にシャインが「文化」に関して、「学習され、新しい経験とともに進化し、そして、もしその学習過程のダイナミクスを理解するならば、変革できるもの」⁽⁷⁾として位置づけている点については、企業文化の変革という視点からのちに検討を加えることとする。

(2) 企業文化の機能

企業文化が当該企業の諸行動に決定的な影響を与える現実を踏まえると、企業文化は同時に意思決定の前提的位置づけとしてとらえることも可能となる。

組織における意思決定については、H. サイモン(H.A.Simon)によって概念化されており、それによれば、意思決定とは「諸前提から目的合理的手段としての結論を導き出す過程」ととらえられ、「決定前提 代替案の想起選択」というプロセスから構成される。とりわけ重要となるのが組織ならびに個人が意思決定を行う際の始点として位置づけられる「決定前提」であり、これはさらに「事実前提」と「価値前提」の二種類の前提から構成される。「事実前提」とは、意思決定を行う際の目的達成に関する情報であり、選択する手段の

正否に関する経験的かつ科学的検証が可能となる前提をさし、「価値前提」とは、意思決定を行う際の目的に関する情報であり、組織目的や個人的価値等が含まれるために、その経験的かつ科学的検証が困難とされる前提をさす。

企業が諸行動を行う際に、当該行動を意思決定行動ととらえるならば、そこには当然として意思決定前提が存在することから、企業行動に対する影響因子としての企業文化は、意思決定における決定前提と同等の影響を及ぼす機能を果たす因子としてとらえることが可能である。

企業文化が有する機能については、外的環境の中での生き残りと適応、生き残り、適応し続ける能力を確保するための内部プロセスの統合、ととらえられる⁽⁸⁾。

まず、外部環境への適応においてもっとも重要とされることは、変化する外部環境との共生関係を維持するために組織(企業)側の対応姿勢を明確にすることである。そのためには、使命と戦略、目的、手段、測定、修正、の諸点が重要課題とされる⁽⁹⁾が(表1) シャインの言及のなかに興味深い点を確認することができる。それは、組織の存亡に関わる負の情報(当該組織にとって“悪い”知らせや情報)に対する組織の対応であ

表1 外部適応と生存の問題

1	使命と戦略	中核をなす使命、第一義的責務、顕在および潜在化している機能の共有された理解を得ること
2	目的	中核をなす使命から導き出される目標についてのコンセンサスの構築
3	手段	組織構造、作業の分担、報奨制度、権限の仕組みなどの、目標を達成するために使われる手段についてのコンセンサスの構築
4	測定	情報や管理システムのような、グループがどのくらいその目標を達成しているかを測定するために使われる基準についてのコンセンサスの構築
5	修正	目標が達成されないとき、戦略の適切な補正あるいは修復についてのコンセンサスの構築

出所：E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, U.S.A., 1985

(清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、p.69)

り、組織にとっての危機的状況は、「従業員のサブ・カルチャーが生産性を抑えたり、改善のためのアイデアを隠したりするように展開しているのか、あるいは、これらのサブ・カルチャーが、生産性を高める目標を支援しているのか、を明らかにする」⁽¹⁰⁾ というものである。ケッツ・ド・ブリー（Kets de Vries）とミラー（D.Miller）によれば、企業文化が機能障害の原因となっている「神経症」的組織と認識したものは、連続的に危機を解決する過程において問題の解決方法が組織的に偏った方向を作り出してしまうために生じるとしている⁽¹¹⁾。また危機への対応によって文化があらたに形成されることから、企業文化は、組織環境の変化のなかで企業が適応かつ生き残りを果たしていくための管理の対象とすべき重要な領域であるとされる⁽¹²⁾。

外部環境に関するさらなる機能として、人的資源の確保への寄与が指摘できる。すなわち、経営資源としての有効かつ良質の人的資源をいかに確保するかということは企業に

とってきわめて重要な課題とされるなかで、当該企業が有する文化のあり方が外部環境に与える影響は大きい。ある調査にみる2004年度の大学生就職人気企業ランキング⁽¹³⁾においては、比較的早い段階で求人イベントを展開させた企業に対する評価が高く、その理由として、従来の媒体では伝わりづかった「社風」をイベントで直接把握することが可能となる点が指摘されている。従来、企業のブランド性や各種雇用条件の良し悪しがランキングに影響していたことに比較すると、最近の傾向として、個々の企業の風土、文化といった点が重視されるようになってきていることが指摘できる。またこのことは企業側が大学新卒者採用選考の際に求める能力に関する調査⁽¹⁴⁾において、「熱意・意欲」(71.7%)、「行動力・実行力」(49.8%)、「協調性」(29.6%)が上位を占めていることから、やはり当該企業ならびにその文化に対する適応能力の有無をひとつの選考尺度と位置づけていることがうかがえる。

表2 内部統合の課題

1	共通言語と概念分類	もし、メンバーがお互いに意思疎通をしたり、理解したりできなければ、グループは定義により、成立しえない。
2	グループの境界線およびメンバーの入会、退会の基準	文化の領域で最も重要なものの一つは、誰がグループの中にいて、誰が外にいるのか、メンバーの資格を決定する基準は何か、ということに関する共有された合意である。
3	権力と地位	どの組織も、ついにみ序列やどのように権力を獲得し、維持し、失うかの基準や規則を創り出さなくてはならない。この分野での合意は、メンバーの攻撃的感情の管理を容易にするために必要不可欠である。
4	親密さ、友情、愛	どの組織も、同僚関係、男女関係、組織の仕事を管理する過程の率直さや親密さを扱うべき方法、などに関するゲームのルールを作り上げなければならない。
5	報奨と制裁	どのグループも何がヒーローの行為で、何が罪深い行為か、何が財産や地位あるいは権力という形で報償を得るのか、何が報酬の撤回や究極的には追放という形で制裁を受けるかを知る必要がある。
6	イデオロギーと「宗教」	どの社会とも同じに、どの組織も、説明や解説のできない出来事に直面するが、メンバーがそれに対応し、説明や管理が不可能なものに取り組む不安を回避することができるための意味づけをあたえなければならない。

出所：E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, U.S.A., 1985
 （清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、p.85）

このように、企業文化に関する外部評価の結果が人的資源の確保に及ぼす影響は少なからず存在しており、企業文化のマネジメントは前述のシャインによる指摘同様、重要な戦略的課題と位置づけられよう。

つぎに企業文化が組織内部に対する機能については、主として当該企業組織におけるイデオロギーとほぼ同様の機能を果たすものと考えられ、場合によっては宗教的なパワーにも似た影響力となることがある。特に「企業が生存の危機や異常に急激な成長を経験するとき、中心となる仮定や価値に対する挑戦が、組織の仮定や価値の再定義をもたらすとき、転換や変化のとき、などに神話や物語が会社の基盤の周辺に作られる」⁽¹⁵⁾とされる。また、ここでいうイデオロギーや、場合によっては宗教のパワーは、意思決定プロセスでいうところの「価値前提」に相当するものととらえることが可能であり、いわば当該企業における経営行動の指針となるべき諸前提としての機能を果たすものと考えられる。(表2)

このように企業文化は企業の外部ならびに内部環境の双方に対して大きな影響を及ぼすとともに、当該企業の諸行動に関する意思決定前提としての機能を果たす一方で、組織構成メンバーの精神的・感情的基盤としての機能をも果たすものといえることから、当該企業の経営行動の成否いかんは企業文化に依存しているともいえるものととらえることができる。

3. 企業変革の阻害要因としての企業文化

(1) 企業変革阻害要因としての企業文化

企業文化が当該企業の経営上の諸行動に対して及ぼすプラスの効用については、前述のとおりであるが、同時にマイナスの効用をも

たらすこともある。とりわけ、企業の戦略的行動としての企業変革に対する阻害要因 (innovation block) としての逆機能は、当該企業のその後のあり方に対してきわめて大きな影響を及ぼすこととなる。

企業文化が当該企業に及ぼすマイナス効用については、企業がしばしば発生させる不祥事にその一端をみることができる。近年のわが国企業による不祥事の一例としては、「四大証券会社(当時)による損失補てん事件(1997年)」、「雪印乳業食中毒事件(2000年)」、「三菱自動車工業リコール隠蔽事件(2000年)」、「国際証券(当時)による証券取引法違反事件(2001年)」、「日本ハム牛肉偽装事件(2002年)」、「東京電力原子力発電所シュラウド亀裂隠蔽事件(2002年)」など⁽¹⁶⁾がある。なかでも三菱自動車工業は過去における事件を教訓とすることができず、2004年にも過去の事件を上回る規模での社会的被害を生じさせたことは、同社の企業経営の正否のみならず、わが国の企業経営全般のあり方に対する警鐘としてとらえるべき事態といえる。

企業文化が企業変革に対する阻害要因となる事実の検証に関する研究の一例として、M. クリステンセン (C.M.Christensen) が示唆した「イノベーションのジレンマ」がある。これは企業がイノベーションを実現しようとする際に、それを阻害する要因が企業内に存在していることを示したものであり、とりわけ優良経営を実践してきた企業に限って、このジレンマたる“罠”に陥りやすいという事実が示されている。クリステンセンは産業上に「破壊的イノベーション」とよばれる新種の技術が出現した際に、優良企業がそのキャッチアップに失敗することを指摘している。この新種の技術は「破壊的技術」とよばれるもの

で、「短期的には製品の性能を引き上げる効果」を持つ⁽¹⁷⁾。高い生産技術力を保有する優良企業がこうした技術への対応を誤る理由としては、従来製品に比較して性能や収益性が低いうえに、従来製品を評価する既存顧客と投資家に固執することが指摘される。これに対して、破壊的イノベーションを具現化することが可能である企業とは、新興の企業であり、既存の顧客や投資家にまったく縛られることがないゆえに当該企業がイノベーションを具現することが可能とされる。

クリステンセンの技術ならびに市場に関する唆は当該企業に内在しているある種の意思決定前提が大きく影響していることを同時に示しうるといえ、当該企業の企業文化が重要な鍵として存在していることが検証できる。すなわち、企業がイノベーションを実現する際には、既存の体制の変化および変革を容認できるか否かに関する能力がきわめて重要とされるのであり、組織がその成長とともに次第に機械的システム化および官僚的体質化していくのに伴い、変化や変革に対する抵抗性が強化される事実はいままでの研究例においても検証されているところである。

こうしたことから企業変革に対する最大の阻害要因となりうる企業文化を変革型企業文化へと転換させ、そのための具体的かつ有効なマネジメントを展開させていくことは、現代の企業にとってきわめて重要な意味を有しており、いわば「企業文化の変革」がこれからの企業経営の戦略上の鍵といえるのである。

（２）人的資源と企業文化

つぎに企業文化を積極的に変革することで、自社の変革に成功した希少な事例について言

及する。

ウェルチによる GE の変革

米国企業史上、稀代の経営者としてその名を連ねている一人にジャック・ウェルチ（John F. Welch, Jr.）がいる。ウェルチは1935年に米国マサチューセッツ州に生まれ、60年にGE（ゼネラル・エレクトリック）入社後、68年に最年少ゼネラル・マネジャーに就任、73年グループ・エグゼクティブ、77年セクター・エグゼクティブを経て、81年GE会長兼CEOに就任後、同社の変革に取り組むなかで、2001年に同社要職のすべてを退任するまでに、今日の企業経営の標準となる経営手法を多く考案した。

GEは1892年に創業された米国を代表する由緒ある企業であり、発明王エジソンによって創設されたことでも知られる名門企業である。しかし、この“由緒正しさ”、“伝統”、“名門”といった同社を形容する称号のすべてが同社を“米国でもっとも変革に疎い企業”に陥れていったことは皮肉といえる。

ウェルチがマネジメントの指揮を執り始めた以降のGEにおける変革の変遷は、概ねつぎのように整理できる⁽¹⁸⁾。

（ⅰ）戦略事業計画の時代（1971～80年）

この時期はGEが米国を代表する巨大企業へと成長していく過程として位置づけられ、経営リスクの分散を目的とした事業の多角化を推進した時期である。同社の場合、積極的な多角化ののちに経営資源の配分という難問題に直面させ、同社はボストン・コンサルティング・グループ（Boston Consulting Group）による「PPM（Product Portfolio Management）」という画期的戦略手法を導入することによってこの危機を脱することになる。

（ⅱ）事業再編成（ダウンスाइジング）の断行

(1981年～84年)

1981年にウェルチがCEOに就任するとともに、「ダウンサイジング」とよばれる事業の大規模再編成を断行した。これは優良事業と不良・不要事業とを明確に区分するとともに、後者を整理することによって、企業経営上の負荷を大幅に減少させ、経営の健全化を図るものであった。

(iii) 組織改革の実施(1985年～88年)

この時期の特徴は、事業環境の変化に適応させるための本社スタッフと組織階層の抜本的な簡素化の実施にあるとともに、マネジメントスタッフ約30人を一同に会させ、かれらの交流による一体感の醸成を図った。

(iv) 「ワークアウト(work-out)」の実践(1989年～93年)

ウェルチによる変革の代表例の一つとされるのが「ワークアウト」とよばれる手法である。これは組織メンバー間の定期的なミーティングの開催により、不必要なペーパーワーク、過剰な報告書、意味のない慣例、目に余る官僚(的)体質の追放等を目的としたものであり、さらには自分たちの仕事の遂行を妨げている問題点を明確化させ、他社との比較において、自らの改善成功事例を定着化させることを内容としている。なおその究極の目的は、同社に固着していた特有の文化を変革し、新たな文化を創造することにあった。

(v) 新しいビジネスモデルの構築(1994年～98年)

この時期には「シックスシグマ」に代表されるような新しいビジネスモデルの構築を実践している。米モトローラ社が導入していた「シックスシグマ」を実践することにより、GEの製品、工程、取引のすべてにおける欠陥を排除するとともに、同社の社風をより強固

なものに変容させることを目的とした。

(vi) 「e ビジネス」への取り組み(1999年～)

現在では多業種において展開されている「e ビジネス」について、GEも展開することにより、同社の官僚主義を完全なまでに払拭することをめざした。「e ビジネス」はその特性から透明性が期待されるため、同社が標榜する“境界のない企業(boundaryless company 企業の内外に存在しているさまざまな障壁を取り払うこと)”の完成にきわめて有効と考えられている。

このようにウェルチによる矢継ぎ早やの変革策に秘められた真意は、GEの約30万人におよぶ全構成メンバーを鼓舞し、卓越性と勝利を分かち合うという目標を追及する活動に駆り立てることであり⁽¹⁹⁾、ひいては同社の企業文化を変革するための基盤形成にあった。GEの事例から明らかとされることは、企業文化の変革は多くの場合、文化的リーダーとしてのトップマネジメントの存在のみに着目しがちであるが、企業が自らの文化を変革させるためには、トップマネジメントのみならず、職位や職種、職能の違いを超越した、組織メンバー全員が企業文化の変革者となることが何よりも成功要因とされることである。

ガーズナーによるIBMの変革

世界的巨大企業としてのIBMはコンピュータ産業の歴史であるとともに、米国企業史そのものとされると同時に、創業者トーマス・ワトソン(Thomas. J. Watson)の家父長的指導者性向が色濃く反映した企業文化を有する企業として知られる。その一例としては、勤勉、労働環境整備、公正、正直、尊敬、完璧な顧客サービス、終身雇用などにあらわされる。

同社は後継者ワトソン Jr. (Thomas. J. Watson, Jr.) によって巨大企業へと導かれていくが、その過程における同社の企業文化の形成背景として、つぎの二点が指摘される。すなわち、同社の代表的機種である「システム360の成功」と、「反トラスト法訴訟」である。前者はIBMに自らの“やり方”に対する過剰な正当性を醸成させ、後者は同社を徹底した“内向き”の企業へと変身させていった。特に後者の場合、IBMに対する米国司法省の提訴が長期化するなかで、「市場」、「市場シェア」、「競争相手」、「競争」、「支配」、「主導」、「勝つ」、「破る」といった表現を同社のすべての文書から削除させるとともに、社内会議での使用も厳禁としたことが同社を市場から遠のかせると同時に、組織構成メンバーの組織への関わり方までをも変容させることとなった。

米国でもっとも変革に遠い存在としての異名をもつまでにいたったIBMにとって、変革の分岐点となったのがガーズナー (L. Gerstner, Jr.) の登場といえる。かれは1993年に同社CEOに就任するとともに、同社の企業文化の変革に着手する。かれによれば、成功をもたらした文化をルールにする動きは「価値観と行動様式をめぐって起こる“死後硬直”ともいえるもの」であり、「成功を収めてきた組織に特有の問題」⁽²⁰⁾とされる。そして米国を代表するシアーズ、GM、コダック、ゼロックスといった企業が次々と失敗していった最大の理由を「世界が違っていた時代に生まれた文化が高度に発達していて、それを変えることができなかった」点にある⁽²¹⁾と示唆している。

IBMに存在する特有の文化を象徴する一例としては、「顧客は二の次」、「“NO”の文化の存在」がある。前者はIBMをすべてに優先さ

せる考え方を意味し、市場が優良企業とみなす企業にありがちな事象であり、後者は「IBMの社員は組織の方針に対して同意拒否できる」ことを意味する。この点についてはIBMにおける過度の“個（人）の尊重”によってもたらされたものであり、同社の官僚的体質や「IBM語（社内内部でしか通用しない表現方法）」の存在とともに、同社を市場社会から隔絶させていった要因とされる。

ガーズナーはIBMの企業文化の変革に際し、つぎの8原則を制定することによって、その目的をより明確なものとして組織構成メンバーへの周知を図っている⁽²²⁾。

- (i) 市場こそがすべての行動の背景にある原動力である。
- (ii) IBMはその核心部分で、品質をなによりも重視する技術企業である。
- (iii) 成功度を測る基本的な指標は、顧客満足度と株主価値である。
- (iv) 起業家的な組織として運営し、官僚主義を最小限に抑え、つねに生産性に焦点をあわせる。
- (v) 戦略的ビジョンを見失ってはならない。
- (vi) 緊急性の感覚をもって行動する。
- (vii) 優秀で熱心な人材がチームとして協力しあう場合にすべてが実現する。
- (viii) IBMはすべての社員の必要とするものと、事業を展開するすべての地域社会に敏感である。

ガーズナーはIBMを「ハードウェア販売依存型」企業から「ビジネスソリューション（問題解決）型」企業への転換を実現させるが、その根底に存在していた哲学は、「企業の成否を決定づけるのは企業文化であること」、「過去の成功経験はのちに当該企業の文化を硬直化・官僚化させてしまう」、「トップマネ

ジメントの役割は企業文化を変化させることを可能とするような環境条件を整備すること」の三点に集約され、組織メンバーが中心となって初めて企業文化の変革が可能となるとして、真摯に対処したことに成功要因が存在しているといえる。

4．企業文化に対する戦略的処方

広く一般にいう企業変革とは、J. シュムペーター (J.A.Schumpeter) が20世紀の初頭に提起したイノベーション概念を基に、プロダクト・イノベーション (product innovation) ならびにプロセス・イノベーション (process innovation) を中心に、それらをいかに具現させるかという点に戦略構築の主眼を置いたものが多い。しかしながら、これらの戦略および戦術構築の前提的条件としての企業文化の機能性を看過することはできず、むしろ当該企業の文化をいかに企業変革の基盤となりうるような文化に変革しうるかということが、なによりも重要かつ不可欠のものと思われる。企業変革の重要性に関する提言をいち早く行ってきた P. ドラッカー (P.F.Drucker) をして“企業を変革させるには30年の歳月が必要である”⁽²³⁾と言及させているのは、まさに企業変革に際しての企業文化の変革の困難性ゆえに他ならない。

さて企業変革を具現化させる前提条件であり、企業変革のための基盤構築としての企業文化の変革のための戦略的処方のあり方について検討してみる。

本稿における企業文化の変革のための戦略的処方として、つぎの諸点を提起する。

過去の成功経験に対する依存性の払拭
外的環境からの評価に対する優越性の払拭

経営における血縁重視の改正

経営スタッフの構成メンバーの適材配置

企業文化の更新 (renewal) 再構築
(restructure) 創造的破壊 (creative
destruction)

まず「過去の成功経験に対する依存性の払拭」についてであるが、これはすでにクリステンセンの示唆としても触れた点でもあるが、多くの企業経営における経営上の失敗要因として、過去の成功経験への過度の依存という点が指摘されている。クリステンセンは優良企業が優良経営を展開させてきたために「破壊的技術」の出現という市場の新たな変化に対応できなくなるとい現象を示しているが、まさに一般的解釈とは大きく異なる「過去の成功経験に対する依存性の払拭」はなによりも重要な課題と位置づけられる。

過去に実践させた経営手法およびその結果の成功は、そのために実践したさまざまな手法の正当性を検証させることとなり、以後の経営における“事実上の標準的経営手法”となりえ、ここではこのような現象を“デファクト・スタンダード・オブ・マネジメント (de facto standard of management)”と定義づける。この標準的経営手法はその後の当該組織における経営指針として継承されていくこととなるが、その過程においても経営環境は断続的に変化していくため、次第に標準的経営手法の効用を低下させることとなる。そして経営環境との間に生じるギャップ (ずれ) が当該企業の経営を失敗に導く最大の要因と化していくのである。

つぎに「外的環境からの評価に対する優越性の払拭」についてであるが、これは企業評価を行う際の基準のひとつとしての外部からの主観的評価が当該企業の経営に及ぼす影

響を主たる内容とするものである。

わが国においては、明治政府による近代産業国家建設の過程において、当時の一部の企業と大学間における協力関係が存在していたことから、「特定の大学 特定の企業」という進路選択の構図が次第に社会に定着してきた経緯がある。また証券取引市場への上場の有無をはじめとする多様な主観的評価基準がいわゆる“いい企業”、“大企業”、“有名企業”といった評価を企業に与えることとなり、企業側もそうした評価を前提とした経営の展開を図るようになってきたことが検証できる。ゆえに、社会的評価の高さを甘受した安易かつ杜撰な経営が展開される余地が生じるとともに、そうした企業姿勢による社会的不祥事の発生が後を絶たないのが現実といわざるを得ない。今後は社会側においてもつねに確かな企業評価を行う努力が必要であるとともに、企業側としても社会からの主観的評価に黙従するのではなく、自ら過去からの評価を客観的にとらえ、常にリアルタイムでの適性評価を得るための努力を払う必要がある。

「経営における血縁重視の改正」については、いわゆる同族経営や経営の家業性の存在を完全否定するものではなく、むしろ血縁（いわゆる養子関係等の法律上の血縁関係を含む）に伴う継続性に伴うかたちでの経営手法の継続性に対する警告的意味を示すものである。とくに血縁を基盤とした経営の継承において、人材の育成という組織本来の役割が十分に機能することは難しく、そのためには血縁関係にあるトップマネジメントが個々に独立した人格と、トップマネジメントとしての機能性を有することが不可欠とされる。しかしながら実際には血縁とともに、前任者の経営スタイル等が正当なものとして継承され

ることが多く、最近の企業事例においても「日本ハム偽装事件」にその弊害性を確認することができる。

「経営スタッフの構成メンバーの適材配置」とは、経営首脳とその補佐スタッフによるトップマネジメント組織の構成に関わる問題を意味し、具体的には経営首脳の経営上の意思決定の正否に関する助言ならびに是正機能を補佐スタッフが確実に果たすことが必要とされることを示す。しかし現実には補佐スタッフがいわゆる“yes-man”としてだけ機能することによって、経営本来の社会的適応性を欠落させ、結果的に反社会的行為にいたる事例が後を絶たない。最近の事例だけでも「三菱自動車工業リコール隠蔽事件」、「東京電力原子力発電所シュラウド亀裂隠蔽事件」などに当該要因の問題性が確認できる。

「企業文化の更新（renewal）、再構築（restructure）、創造的破壊（creative destruction）」は、企業文化の変革という作業の総括的意味を有するものであり、企業文化に関するこれらの諸施策が展開されることによって、もっとも困難な作業として位置づけられる企業文化そのものの変革が実現される。

企業文化の更新（renewal）とは、環境の変化に伴い、当該企業が有する文化を微調整することを意味するものである。企業にとっての環境の変化は、市場における価値観の変化を強く反映させるものであることから、つねに更新される市場の価値観と、つねに遅滞化する自社の価値観とのギャップ（格差）を修正することは、企業文化の変革の基盤を形成する作業としてきわめて重要かつ不可欠である。

こうした作業の結果として次に位置づけられるのが企業文化の再構築（restructure）で

ある。すなわち自社文化の修正としての「更新」の結果をその都度、新たな文化として当該企業組織に定着させることが必要とされ、その作業が「再構築」にほかならない。再構築に当たっては、当該企業の経営理念との照合により、当該企業本来の目的に乖離しないことが留意されねばならない点であり、企業文化の修正および再構築がまったく異なる企業理念を形成させてしまうことのないような注意が必要とされる。

最後の作業として指摘されるのが企業文化の創造的破壊 (creative destruction) である。経営環境の変化を反映させての更新および再構築を経ての新たな企業文化の形成という過程のうえで、さらに必要とされるのが「企業文化の創造的破壊」である。かつてシュムペーターがイノベーション概念を説く際に用いた創造的破壊概念であるが、これからの企業経営において従前以上にその重要性を増してくる企業イノベーションを実現させるためにも、当該企業が保有してきた文化をその根本から揺るがすとともに、意図的かつ戦略的に破壊することが重要とされる。企業文化の変革とは表現上の意味以上に、実際はきわめて幅広く奥深い作業であり、場合によっては当該企業の価値観そのものをまったく新たなものに置き換える作業でもある。ゆえに“新しいワインを新しい皮袋に入れる”がごとく、企業変革のための新しい文化的基盤を構築しなおすことが重要とされてくるのである。

このように、新たな企業文化の構築のための戦略的処方としての から までの諸点に対する環境整備の実施と、その総括としての

「企業文化の更新 (renewal) 再構築 (restructure) 創造的破壊 (creative destruction)」が具体的内容として本稿が提起

する点である。なかでも企業文化の変革プロセスについては、「企業文化の更新」「再構築」「創造的破壊」というサイクルによって最終的に企業文化が変革されるという点に重点をおくことを付記するものである。

5. 結 語

1980年代の後半からの経営研究領域においては、いわゆる文化論的アプローチや社会学的アプローチへの傾斜から、経営組織の内面性に関する研究が散見できるようになってきた。なかでも個々の企業が有する特定文化の性向と経営パフォーマンスの関連性をめぐる研究は企業文化論というかたちでひとつの流れを形成するにいたった。

また1980年代の初頭の『エクセレント・カンパニー (In Search of Excellence)』の登場とともに、強い企業の要因分析への関心が高まる一方で、90年代半ばの『ビジョナリー・カンパニー (Built to Last Successful Habits of Visionary Companies)』にいたっては、強い企業に固有の強い文化が着目されるようになり、企業文化論のさらなる興隆に大きく寄与した。

きわめて高度の文化を有するほぼ唯一の存在たる人間に着目するならば、企業体としての経営組織はひとり一人の個人から形成されるため、当然のことながらもっとも高度に発達した文化的存在ととらえることはきわめて妥当とされる。A.チャンドラー (A.D.Chandler, Jr.) の「組織は戦略に従う (structure follows strategy)」という名言に象徴されるように、組織が策定する戦略が過度に偏重され、戦略によってすべての経営資源がコントロール可能であるとの過信が存在しつつづけてきた。しかしそこには企業文化とい

う阻害要因が存在しており、戦略的経営にとっての阻害要因のみならず、企業変革にとっての阻害要因としても逆機能していることはきわめて深刻な課題とされる。

こうしたなかで、企業変革を実現していく過程において対峙・克服していかなければならないのが企業文化であり、さらには固有の企業文化の創造的破壊を実現していくことの重要性を説くことが本稿の目的とするところである。とくに個々の企業にとっての経営の基盤的機能を果たす企業文化は、当該企業の経営指針的機能を果たす側面を有し、経営理念から経営慣行にいたるすべての側面における加速機（accelerator）としての機能を有するために、その変革への着手は困難とされる傾向がある。しかしこうした状況が社会共生体（環境共生体）としての企業による不祥事等に代表される反社会的行為が頻発される温床と化しているのであり、そうしたことから固有の企業文化に制動機（brake）としての機能をいかに付加させるかが重要な課題とされるのである。

企業文化は当該企業にとってのいわゆる城壁としての機能を有しており、このことが当該企業の経営理念をさらに明確化かつ定着化させ、外部市場からの経営資源の確保に一定の貢献を果たしていることは否定できないが、同時に外部環境と当該企業を遮断させる障壁として機能することにより外部環境への不適應性を高めることにもなる。企業が継続事業体（going concern）として永続していくためには環境適応体たることが不可欠であることから、企業文化そのものも環境適応的なものへと変化、変容さらには変革させていくことが重要とされる。

かつてとはまったく異なる機軸をもって変

化する現代の経営環境において、こらからの適応型企業像として「企業文化変革型企業」を本稿の示唆する点として総括し、本稿の結びとする。

注

（1）E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, U.S.A., 1985（清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、p.9）

（2）同上書、pp.9-10

（3）同上書、p.10

（4）同上書、p.10

（5）同上書、p.10

（6）同上書、p.12

（7）同上書、pp.11-12

（8）同上書、p.66

（9）同上書、pp.68-83

（10）同上書、pp.82-83

（11）同上書、p.83

（12）同上書、p.83

（13）毎日コミュニケーションズHP公表資料（<http://navi.mycom.co.jp>）によれば、文系総合ランキング上位企業は第1位 JTB、第2位 ANA、第3位 JAL、第4位 トヨタ自動車、第5位 サントリーの順となっている。理系総合ランキングでは第1位 トヨタ自動車、第2位 ソニー、第3位 サントリー、第4位 松下電器産業、第5位 富士通の順となっている。

（14）経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」2004年2月によれば、企業が採用選考時に求める能力（大卒）は、第1位 熱意・意欲、第2位 行動力・実行力、第3位 協調性、第4位 論理的思考力、第5位 表現力・プレゼンテーション能力の順となっている。

（15）E.H.Schein、前掲書、p.102

なおシャインは内部統合の課題を、「共通言語と概念分類」、「グループの境界線およびメンバーの入会、退会の基準」、「権力と地位」、「親密さ、

企業変革における変革阻害要因としての企業文化に関する考察

- 友情、愛」 「報奨と制裁」 「イデオロギーと宗教」の諸点としている。
- (16) 吉村孝司「遺伝子の戦略経営分析 企業遺伝子に関する研究」 『埼玉学園大学紀要(経営学篇)』 第3号、2003年
- (17) C.M.Cristensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997,2000 (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』 翔泳社、2001年、p.9)
- (18) 森本博行「チェンジリーダー:ウェルチ経営の本質」 『Diamond Harvard Business Review』 January 2001、ダイヤモンド社、pp.95-108
- (19) 「GE Annual Reports "To Our Share Owners," 1980-1999」 『Diamond Harvard Business Review』 January 2001、ダイヤモンド社、p.64
- (20) Louis V. Gersner, Jr., *WHO SAYS ELEPHANTS CAN'T DANCE? INSIDE IBM'S HISTORIC TURNAROUND*, 2002 (山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』 日本経済新聞社、2002年、p.245)
- (21) 同上書、pp.245-246
- (22) 同上書、pp.266-270
- (23) 「GE Annual Reports "To Our Share Owners," 1980-1999」, p.45
- 下』 日本経営新聞社、2001年)
- (5) T.J.Peters・R.H.Waterman, *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers, Inc., 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』 講談社、1983年および英治出版、2003年)
- (6) J.C.Collins・J.I.Porras, *BUILT TO LAST Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown Ltd., 1994 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』 日経 BP 出版センター、1995年)

参考文献

- (1) E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, U.S.A., 1985(清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社、1989年)
- (2) C.M.Cristensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997,2000 (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』 翔泳社、2001年)
- (3) Louis V. Gersner, Jr., *WHO SAYS ELEPHANTS CAN'T DANCE? INSIDE IBM'S HISTORIC TURNAROUND*, 2002 (山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』 日本経済新聞社、2002年)
- (4) Jack Welch, *Jack*, Warner Books, Inc., 2001(宮本淳一訳『ジャック・ウェルチ わが経営 上・